



*Revista Española de Documentación Científica*

39(2), abril-junio 2016, e127

ISSN-L:0210-0614. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1271>

---

## ESTUDIOS / RESEARCH STUDIES

---

# Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento en la empresa radiofónica

Miriam Rodríguez-Pallares\*

\*Universidad Complutense de Madrid

Correo-e: [mrpallares@pdi.ucm.es](mailto:mrpallares@pdi.ucm.es)

Recibido: 02-03-2015; 2ª versión: 19-06-2015; Aceptado: 24-06-2015.

**Cómo citar este artículo/Citation:** Rodríguez-Pallares, M. (2016). Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento en la empresa radiofónica. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(2): e127. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1271>

**Resumen:** El objeto de este trabajo es presentar un modelo teórico-conceptual de gestión de contenidos y del conocimiento en el entorno radiofónico español, desde una perspectiva transversal e integradora y de acuerdo a la teoría de la inteligencia organizacional. Este artículo surge a partir de un trabajo de campo en el que se analizaron los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento de las principales marcas radiofónicas en España y cuya base epistemológica se basó en métodos cualitativos-cuantitativos (entrevistas en profundidad, observación directa, encuestas...). A partir de los resultados obtenidos, se percibe una infraexplotación de los servicios de gestión de contenidos y la inexistencia de políticas de gestión del conocimiento; esto motiva el diseño de un modelo que explote estos capitales intangibles en el entorno radiofónico, obligado a dar un salto cualitativo que le otorgue una posición confortable en su entorno competitivo.

**Palabras clave:** Gestión de contenidos; gestión del conocimiento; inteligencia organizacional; Empresa de Radiodifusión; España; activos intangibles.

### Conceptual proposal for a model for content and knowledge management for radio broadcasters

**Abstract:** This paper presents a theoretical and conceptual proposal for a content and knowledge management model for the Spanish radio sector. The perspective is integrative and transversal and is in line with the theory of organizational intelligence. This article stems from the results of fieldwork that analysed the content and knowledge management models applied by the main Spanish radio broadcasters, with an epistemological foundation in quantitative and qualitative methods (in-depth interviews, direct observation, surveys...). On the basis of the results obtained we observe an under-exploitation of content management policies and an absence of knowledge management services. Because of this, we present a model that can take greater advantage of the intangible assets in radio broadcasting, necessary for making a qualitative shift toward an advantageous position among the competition.

**Keywords:** content management; knowledge management; organizational intelligence; radio broadcasting companies; Spain; intangible asset.

**Copyright:** © 2016 CSIC. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-Non Commercial (by-nc) Spain 3.0.

## 1. INTRODUCCIÓN

El valor de los activos intangibles en el entorno empresarial de los *mass media* ha adquirido un gran protagonismo como consecuencia de un cambio en el paradigma comunicativo. Optimizar el valor de estos elementos es el objetivo principal de esta propuesta, concretamente de los contenidos y del conocimiento en la empresa radiofónica.

El nuevo arquetipo socioeconómico y tecnológico propio del siglo XXI obliga a las empresas a buscar “mejoras sectoriales e individuales a través de la investigación para prever nuevas vías de negocio o mejores rendimientos a años vista” (Rodríguez Pallares, 2012). Es decir, el modelo de producción tradicional se ve eclipsado por estrategias organizativas a largo plazo que buscan la optimización a través de la explotación de sus recursos propios, estrategias entre las que los contenidos y el conocimiento de una empresa son dos piezas claves, pues tan importante es conocer el entorno competitivo como el ADN de una organización para ser competitivos, también así en el caso de los medios de comunicación.

La radio, como el medio audiovisual más longevo en España, cuenta hasta el momento con un especial arraigo cultural, consecuencia de ello es su reticencia a asumir cambios estructurales y operativos a igual velocidad que otros sectores mediáticos. Sin embargo, en los últimos años, y tras sobrevivir a las amenazantes irrupciones de la televisión, primero, y de internet, después, las políticas de reformulación funcional radiofónicas están dejándose ver en el *timeline* de su historia. Así es como hoy la radio se concibe como un medio cada vez más digital y *online* y, por ende, multicanal, asincrónico, fragmentado y multiformato que fomenta la comunicación bidireccional y las posibilidades del hipertexto (Cebrián Herreros, 2001; González Conde, 2010; López Vidales, 2011; González Aldea, 2011; Martínez Costa, 2011; García Lastra, 2012; Gallego Pérez, 2012).

Sin embargo, el cambio cualitativo que necesita el medio radiofónico exige, además, la implementación de políticas estratégicas vinculadas a la inteligencia organizativa adaptada a su particular naturaleza. Entre estas políticas, destacamos la gestión de contenidos y del conocimiento, ligadas al saber hacer (*know-how*) de una organización, a su valor organizacional y a la representación explicitada de su actividad.

La gestión de contenidos es un proceso complejo que implica “identificar qué información, con independencia de su forma de presentación o grado de estructuración, utiliza una organización; permitir su reunión, conservación y tratamiento; propiciar

y mejorar su uso, y valorar cómo contribuye a que la organización alcance sus objetivos” (Esteban Navarro, 2006). Y, sobre todo, es un proceso en el que confluyen “componentes tecnológicos, estrategia empresarial y prácticas profesionales” (Fernández Sande y otros, 2013). El valor de los contenidos se ha reforzado en el entorno mediático y, por tanto, también en el radiofónico como producto a distribuir, pero también como reflejo de la actividad organizacional, prueba de su producción y su capital intelectual. De esta forma, se conjugan los dos fines vinculados a este sector: el general, el de obtener beneficios económicos y el particular, el de informar, formar y entretener con calidad (Nieto e Iglesias, 2000).

La gestión del conocimiento es un concepto que se ha popularizado en las últimas décadas, aunque su base conceptual, su lógica, es tan antigua como la colectivización del ser humano. Se trata de un proceso sistemático que vela por custodiar en el entorno empresarial el *know-how* y el *know-who* de su actividad (Bueno, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999; Lai y Chu, 2002; Éito Brun, 2013, Davenport y Prusak, 2001; Nuñez Paula, 2004, Spender y Grant, 1996). La gestión del conocimiento tácito –el explícito, es gestionado con técnicas vinculadas a la gestión de contenidos– implica el diseño de una estrategia de socialización laboriosa que refleje los flujos de trabajo y, sobre todo, como se detallará posteriormente, exige la reeducación de los trabajadores, con el fin de dar un salto cualitativo del individualismo a la colectivización del saber empresarial.

Tanto la gestión de contenidos como la gestión del conocimiento dividen sus competencias en dos áreas de aplicación: la funcional y la estratégica (Rodríguez Pallares y otros, 2014).

Desde la perspectiva funcional, la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento se responsabilizan del tratamiento de la producción radiofónica y el saber explicitado a lo largo de todo su ciclo de vida, favoreciendo su reutilización y evitando la duplicación de trabajo. Desde un punto de vista mediático, se trata de optimizar el proceso de producción o producir una vez y publicarlo tantas veces y en tantos canales como sea posible, lo que se conoce como POPE por sus siglas en inglés (*Produce one and publish everywhere*). Desde un punto de vista empresarial, se trata de custodiar la producción organizacional y el saber volcado en algún soporte (digital o analógico) de todas las líneas de negocio, con el objetivo de controlar la actividad interna de la empresa y favorecer la toma de decisiones futuras de forma responsable a partir de la experiencia.

Desde la perspectiva estratégica, la gestión de contenidos y del conocimiento se vinculan al objetivo de obtener beneficios a largo plazo y a la inteligencia estratégica y se fundamentan en dos conceptos: el trabajo colaborativo y la concepción de la organización empresarial como un todo. En este caso, se presta especial atención a la comunicación interna y al análisis del entorno competitivo de acuerdo a las teorías de planificación estratégica por las que aboga la inteligencia organizacional. Se trata, en definitiva, de centralizar los contenidos generados en todas las áreas de actividad de la empresa.

Así es que aplicar políticas de gestión de contenidos y conocimiento a un entorno radiofónico implica planificación, estrategia, organización y soporte tecnológico –el CMS (*Content Management System*)–, siempre de acuerdo y respondiendo a la dualidad de fines de las empresas de comunicación de forma general y a los preceptos que definen el *modus operandi* de la marca radiofónica en particular.

## 2. CONTEXTO TEÓRICO

Existe una pugna teórica, un debate abierto cuyo *leitmotiv* es identificar el quién depende de quién con respecto a la gestión de contenidos y a la gestión del conocimiento, conceptos protagonistas en este contexto que, como cualquier otro ámbito, cuenta con precedentes científicos, estudios y conceptualizaciones que se imponen como base analítica de esta investigación.

En este caso, se entiende que ambas disciplinas son complementarias. La gestión del conocimiento va un paso más allá de la gestión de contenidos, puede decirse que está en un plano superior por dos razones: la primera es que incluye en sus propuestas a la gestión de contenidos y depende de sus prestaciones de forma indiscutible para gestionar el conocimiento explicitado; la segunda razón, y principal motivo de distinción, es que aborda un objetivo más ambicioso y éste es la gestión de lo más intangible, del conocimiento tácito, tratando de explicitarlo en la medida de lo posible y generando políticas de socialización para salvaguardarlo en el contexto organizacional, otorgándole así el valor que nunca le debió ser ignorado y que, actualmente, está en auge en el entorno empresarial. Esta idea es también defendida por un amplio grupo de autores que coinciden en interpretar ambas disciplinas como interdependientes (Nonaka y Takeuchi, 1999; Al Hawamdeh, 2002; Newman, 1997; Pearson, 1999; Davenport y Prusak, 2001; Bueno, 2004).

En relación a esto último, Bustelo Ruesta (2000) defiende que para conseguir una buena gestión de

sus contenidos y su conocimiento, las empresas, desde un enfoque meramente práctico, deben organizar y conseguir un buen sistema de gestión documental e intentar establecer estrategias o programas de gestión del conocimiento.

De esta afirmación extraemos dos ideas:

- La primera es que para que un sistema de gestión de contenidos (que atiende a datos, información y conocimiento explicitado en un ámbito digital) funcione en el contexto empresarial es imprescindible establecer un modelo de trabajo que, sustentado en un soporte tecnológico apropiado, permita describir los fondos asegurando la custodia, no solo del significante, sino también de su trazabilidad. Esto es competencia tradicional de la actividad documental, razonamiento que nos sirve para remarcar su importancia como la base de la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento. En este sentido, Gauchi Risso (2012) enfatiza la característica de la actividad documental que opera de forma transversal a toda una organización “poniendo énfasis en la vinculación con todas las actividades y otorgando una alta prioridad al valor primario del documento, es decir, a la utilidad de la documentación para la acción del quehacer organizacional”. Lograr esta transversalidad es el objetivo de un modelo de gestión de contenidos óptimo.
- La segunda idea que se extrae es que, evidentemente, toda política teórico-práctica sufre un proceso evolutivo indiscutible. En este caso, por lógica cronológica, la popularización de la gestión de contenidos dio pie a una consecutiva ambición gestora que se plantea llegar a lo intangible y de la cual surge la gestión del conocimiento y del capital intelectual. Este razonamiento podría emparentarse con las teorías que posicionan a la gestión del conocimiento en un estadio superior a la gestión de contenidos, pero matizando muy enfáticamente que, desde la perspectiva de este estudio, la gestión del conocimiento no podría operar por sí sola sin las prestaciones ni las bases teóricas de la gestión de contenidos (Bustelo Ruesta y Amarilla Iglesias, 2001; Barceló Llauger, 2001).

Sin embargo, las disyuntivas son múltiples y teorías diametralmente opuestas circulan por el espectro científico (Middleton, 1999; Wilson, 2002). Sin entrar en profundidad en el debate, ya abordado por otros autores (Gauchi Risso, 2012), reiteramos que la idea aquí vertida defiende la autonomía de ambas disciplinas y su complementación a nivel funcional y estratégico

para la empresa. De acuerdo a esta idea, Nonaka y Takeuchi (1999) defendían que la gestión de la información –equivalente, en este caso y desde nuestra perspectiva, a la gestión de contenidos– se encarga de gestionar la información/ contenidos mientras el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento es el conocimiento tácito. En esta misma línea, se pronuncian Cox y Yeadon (2002) cuando afirman que “la gestión del conocimiento se basa en el contenido y el significado de la información, y la gestión de contenidos en el modo de difundirla y presentarla”. Así se entiende también en esta investigación, pero teniendo en cuenta que un elevado porcentaje de conocimientos es explicitado, automáticamente ambas políticas de gestión están vinculadas desde una perspectiva organizacional integradora. Son, pues, modelos de gestión complementaria, siendo la gestión de contenidos autónoma en tanto en cuanto su actividad documental y sus aplicaciones tecnológicas funcionan de forma independiente, mientras la gestión del conocimiento explícito exige de las prácticas de la gestión de contenidos para su tratamiento, se apoya en ellas, pero, efectivamente, va un paso más allá: se plantea cuantificar, socializar y gestionar el saber de la comunidad que integra la empresa. Por esta razón, la gestión del conocimiento está vinculada directamente con otros campos como el de los recursos humanos, no como ejecutantes, sino como objetos de gestión, como poseedores del *know-how* de la experiencia organizacional.

Por lo tanto, aunque existen líneas teóricas contrapuestas con respecto a la priorización de la gestión de contenidos sobre la gestión del conocimiento y viceversa, se aboga aquí porque en un futuro no muy lejano la gestión de contenidos y del conocimiento –tácito y explícito– formarán parte de una misma política de gestión de activos intangibles que, bajo un mismo paraguas conceptual, centralizará, en base a dos líneas de actuación –la de gestión de contenidos explícitos y la identificación, socialización y gestión de conocimientos tácitos–, el saber y la actividad organizacional.

### 3. METODOLOGÍA, OBJETIVOS Y ANTECEDENTES

Esta propuesta parte de los resultados de un estudio previo: el análisis de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en las cuatro marcas radiofónicas generalistas más populares en España. A partir de los resultados obtenidos de este estudio (ver figura 1), el objetivo, ahora, es desarrollar una propuesta conceptual de un modelo a implementar en el entorno radiofónico que optimice, de forma transversal, la gestión de contenidos y del conocimiento en su ámbito de influencia.

Para contextualizar la argumentación de esta propuesta, parece imprescindible presentar el desarrollo metodológico y una síntesis de los resultados de la investigación que origina este artículo, cuya primera fase consistió en la selección de una muestra representativa de la generalidad en base a los índices de audiencia del EGM (Estudio General de Medios). Así es que el análisis se redujo a las siguientes marcas radiofónicas: SER, Onda Cero –no cuenta con departamento de gestión de contenidos en su división analógica–, COPE y RNE y, en concreto, a sus departamentos responsables de la gestión de contenidos o del conocimiento. Los objetivos generales de este estudio eran los siguientes:

O1\_ Presentar los precedentes teórico-científicos de la gestión de contenidos y del conocimiento aplicados al entorno empresarial radiofónico en un contexto digital.

O2\_ Describir los modelos de gestión de contenidos y gestión del conocimiento aplicados en la muestra sujeta a estudio desde una perspectiva funcional y estratégica.

O3\_ Analizar el perfil profesional de los responsables humanos de la gestión de contenidos y del conocimiento en el contexto analizado.

Para alcanzar dichos objetivos, la base epistemológica, o el cómo llegamos a conocer la realidad, se fundamentó en el método de estudio de casos múltiples o la investigación sistematizada de diferentes realidades en base a un mismo modelo de análisis. Un método que, según Stake, es “existencial (no determinista) y constructivista” y pone el énfasis en la interpretación (Stake, 2007). Este modelo de análisis conjugó técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas: revisión de índices de audiencia, encuestas online, revisión bibliográfica, observación directa no participante y, especialmente –por su relevancia en el proceso de obtención de datos–, entrevistas en profundidad, realizadas de acuerdo a criterios de responsabilidad organizacional.

Para establecer un patrón de análisis sistémico aplicable a la muestra seleccionada, se elaboró una plantilla en la que se incluyeron las unidades susceptibles de estudio. Esta plantilla responde al esquema que se puede ver en la tabla I, en la que se reflejan los dos primeros niveles de profundidad de un total de tres.

Tras el estudio de campo, se llegó a la conclusión general de que existe una falta de uniformidad y normativización en lo que respecta a la gestión de contenidos y del conocimiento en el entorno mediático, hecho que justifica la presentación de un

modelo que responda a las deficiencias de los casos estudiados. De forma coherente a lo antedicho, los objetivos de esta propuesta se plantean vinculados a las debilidades percibidas en los entornos radiofónicos analizados:

O1\_ Describir un modelo de gestión de contenidos integral que incluya fondos organizacionales transversales en el entorno radiofónico español de modo genérico.

D1\_ En cuanto a la gestión de contenidos, los modelos analizados son totalmente desiguales y se encuentran en distintas fases de desarrollo, pero cuentan con similitudes que orbitan en torno a una perspectiva funcional o mediática, es decir, se gestionan contenidos vinculados únicamente al fin específico de los medios de comunicación –informar, formar y entretener–, o lo que es lo mismo, contenidos mediáticos o mediatizables. Y, en ningún caso, existe una aplicación estratégica que integre en un mismo repositorio los contenidos generados por otras áreas de negocio diferentes a las vinculadas con la producción radiofónica, obviando así el objetivo de transversalidad e integración de fondos organizativos:

- La Cadena SER cuenta con un sistema de gestión de contenidos complejo que se nutre y sirve a las diferentes marcas radiofónicas que pertenecen a Prisa Radio, lo que implica que sea el único caso en el que se centralizan contenidos mediáticos de marcas internacionales. Esto conlleva una complejidad organizativa y funcional mayor que la de las demás marcas analizadas, apoyadas en una herramienta de creación propia, Enciclomedi@ que, en ningún caso, integra más contenidos que los mediáticos.
- Cabría esperar, por su parte, que Onda Cero, la radio más joven analizada y subdivisión radiofónica de uno de los grupos empresariales de comunicación más importantes de España, contase también con un departamento de gestión de contenidos vinculado –o totalmente integrado, como sería deseable en todos los casos– a las otras subdivisiones del gigante mediático Atresmedia, pero contra toda lógica, desde su incorporación al antes grupo Antena 3, Uniprex mantuvo cierta autonomía que se ejemplifica con una diametral dispari-

**Tabla I.** Unidades de análisis del estudio comparativo de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento de SER, Onda Cero, COPE y RNE

Nivel de descripción 1:	Nivel de descripción 2:
<b>Plano descriptivo:</b>	Presentación empresarial Acercamiento histórico al servicio documental Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos
<b>Plano organizativo:</b>	Estructura y organigrama departamental Competencias departamentales
<b>Plano funcional:</b>	Fondos documentales Bases de datos Proceso documental Adaptación del servicio documental a los nuevos canales de distribución de contenidos: la radio online.
<b>Plano empresarial:</b>	Vinculación entre gestión de contenidos y las variables internas de la empresa Control y uso departamental Recursos humanos y perfil profesional del responsable de gestión de contenidos Actividad estratégica e inteligencia organizacional: gestión de contenidos y gestión del conocimiento



dad entre el respetable tratamiento de contenidos de la subdivisión televisiva (externalizado en el momento del análisis a favor de Accenture) y el inexistente de la subdivisión radiofónica. Onda Cero custodia el continuo de su producción en formato digital –en un CMS de DALET– durante un año y, posteriormente, en formato físico y, aunque puede hacer peticiones al área de televisión y multimedia para solventar sus necesidades diarias de fondos de archivo, infraexplota la reutilización de sus propios fondos, como consecuencia obvia de la pérdida de tiempo que implica acudir a la Fonoteca física.

- COPE dispone de un departamento de gestión de contenidos menos trabajado, en relación a la Cadena SER y a RNE, en cuanto a su peso organizacional, a su volumen de trabajo y a su aplicación tecnológica. También a diferencia de la radio pública y de SER, la actividad documental es dependiente de la dirección de programas, lo que limita desde la misma perspectiva organizacional su alcance empresarial a los contenidos mediáticos.
- Por su lado, RNE presenta diferencias a nivel organizativo y funcional con respecto al sector privado, condicionada por recomendaciones legales, supranacionales y nacionales. Es el único ejemplo que plantea una integración de fondos televisivos y radiofónicos en un mismo CMS, ARCA, cuya implantación significó un importante avance cualitativo en términos de gestión documental, pero, como en los demás casos, su alcance es solo mediático.

Por otro lado, los modelos de gestión de contenidos vinculados a las líneas de negocio tradicionales y aquellos vinculados a las líneas de negocio online son independientes en todos los casos analizados, aunque operan de forma coordinada. Esto se traduce en la coexistencia de dos repositorios de datos paralelos y, por tanto, en duplicación de trabajo y pérdida de eficacia en términos de recuperación y reutilización de contenidos. Por lo tanto, la idea de producir una vez y publicar en todas partes (POPE), clave para rentabilizar el modelo multicanal, no se está llevando a cabo.

O2\_ Describir, de forma genérica, un modelo de gestión del conocimiento aplicable al entorno radiofónico y vinculado a la gestión de contenidos como parte de la misma política de gestión de activos intangibles.

D2\_ En ninguno de los casos sujetos a estudio se aplican prácticas enfocadas a la custodia, socialización y revalorización del conocimiento o saber

organizacional de forma sistémica. Sin embargo, sí se apreciaron actividades relacionadas con la filosofía de la gestión del conocimiento, como las videoconferencias, pero realizadas siempre de forma puntual, no necesariamente periódica y nunca controladas estadísticamente o explicitadas y conservadas para su reutilización.

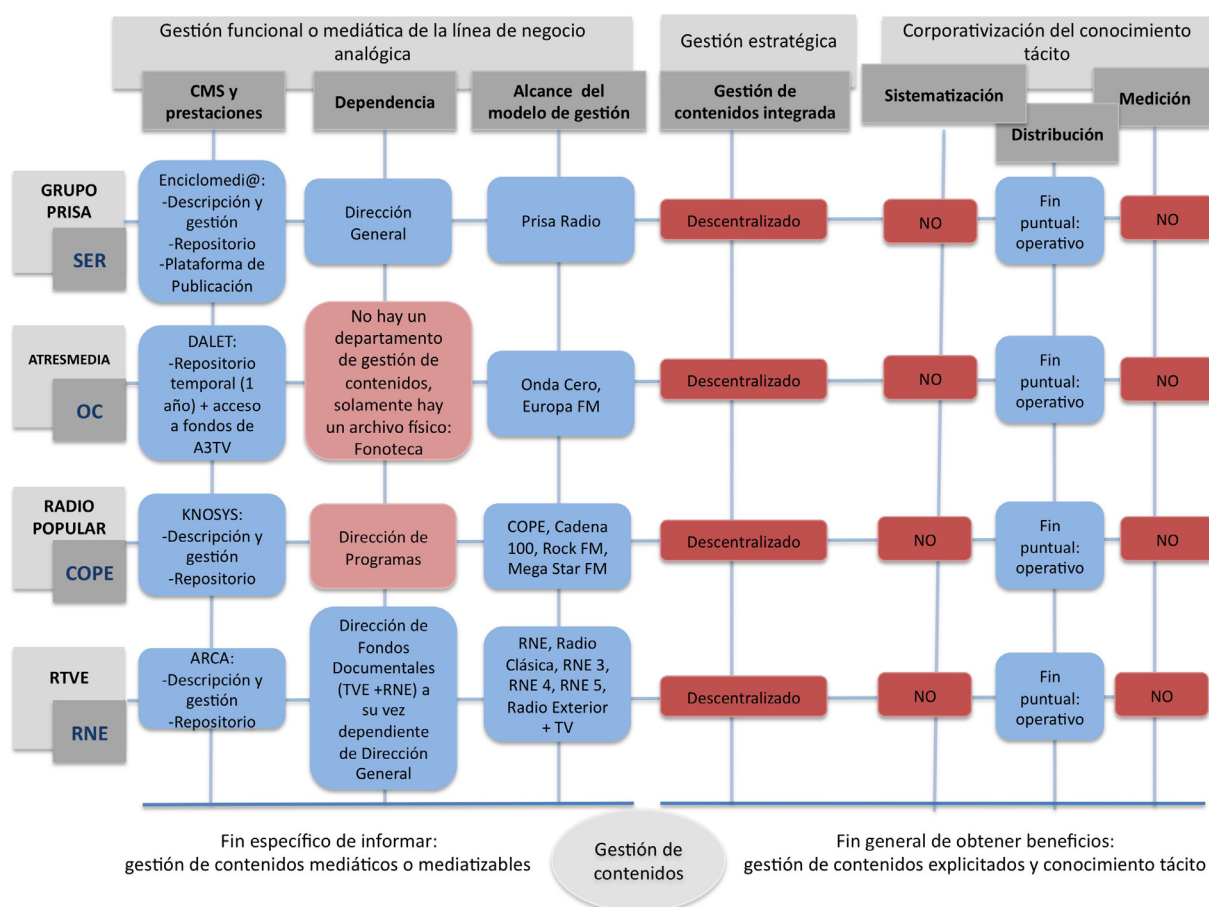
O3\_ Insertar en el modelo de gestión de contenidos y del conocimiento una propuesta de clasificación y competencias de los perfiles profesionales responsables de estas prácticas.

D3\_ El gestor de contenidos en los medios analizados no tiene un perfil definido, siendo éste más rígido cuanto más grande y jerarquizada es la red de trabajo y más polivalente cuanto más pequeña y menos definida es la misma. Así, en la Cadena SER o RNE las competencias y especializaciones están bien definidas, mientras que en COPE se exige un perfil más polifacético. No obstante, en todos los casos se identificó un mismo patrón común: las competencias del gestor de contenidos del sector radiofónico se ciñen casi en exclusiva a la descripción y archivo de contenidos mediáticos para la difusión interna. La creación de contenidos por parte de los documentalistas es una práctica todavía infraexplotada y, a excepción de la Cadena SER, la autoría del documentalista no está reconocida. Entre los perfiles profesionales planteados, se contempla la producción de contenidos por parte de los responsables de su gestión, entendiendo este producto como un añadido que aporta valor a la oferta mediática y el reconocimiento de su autoría aporta autoestima y dignidad profesional.

### 3.1. Límites metodológicos

Es importante matizar los límites metodológicos del estudio base en términos muestrales y temporales. Así es que, por un lado, la muestra se reduce a cuatro marcas radiofónicas, aunque estas son entendidas como representación de la generalidad por su alcance funcional y sus dimensiones empresariales y, por el otro, el estudio de campo se comprende en un espacio temporal limitado, de julio de 2010 a abril de 2013. Con ello, los resultados se conciben como una representación sintomática de la generalidad.

Las limitaciones vinculadas al modelo conceptual que se plantea en esta ocasión se yerguen como justificación de la naturaleza del mismo: genérica, a modo de guía de buenas prácticas que, como no puede ser de otro modo, contempla un margen de aclimatación al entorno radiofónico susceptible de aplicarla. Las limitaciones de este modelo se vinculan, precisamente, a las particularidades de cada organización empresarial, así se destacan tres aspectos fundamentales:

**Figura 1.** Resumen gráfico del estudio de casos

- En primer lugar, el modelo presentado se plantea independientemente de la titularidad de la empresa, bien sea pública o privada. ¿Por qué? La razón es que tras los casos analizados, no se observó una diferenciación sustancial en este sentido, puesto que aun cuando la radio pública está sujeta a directrices europeas y nacionales en términos de conservación documental con rango de norma y su actividad no depende únicamente de su rentabilidad, no se aplica en ningún caso una política de gestión de contenidos integral con perspectiva estratégica y tampoco se sistematizan prácticas vinculadas a la gestión del conocimiento. De esta realidad, se infiere que el modelo propuesto aporta novedades para el entorno radiofónico español, independientemente de su titularidad.
- En segundo lugar, es relevante el hecho de que la base de este modelo se fundamenta y parte del estudio de la empresa radiofónica generalista donde existe un elevado porcentaje de producción propia. ¿Por qué se matiza esto? Porque es importante destacar la particularidad de los contenidos radiofónicos en términos de custodia y explotación, ya que toda reproducción de contenidos ajenos a la creación propia de la empresa y al margen de la emisión *on air* o *streaming*, está sujeta a derechos de autor y, por lo tanto, a un pago adicional de acuerdo a las leyes de propiedad intelectual. No obstante, en la propuesta planteada se pretende contemplar el máximo número de posibilidades radiofónicas, con el objetivo de revalorizar sus recursos propios.
- Finalmente, no puede obviarse el hecho de que las dimensiones económicas y organizativas de cada empresa radiofónica son condicionantes a la hora de aplicar políticas de gestión de contenidos integrales y del conocimiento, ya que implican una inversión sustancial de recursos económicos y humanos. Por esta razón, merece la pena reiterar la naturaleza teórico-conceptual de esta propuesta, cuyo objetivo es conceptualizar un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento que contemple las particularidades del entorno radiofónico de forma genérica y no particular de cada entorno organizativo, responsable de adaptar las propuestas a sus características propias.

#### 4. PROPUESTA CONCEPTUAL DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS Y DEL CONOCIMIENTO EN UN ENTORNO RADIOFÓNICO

Decía Janesick (1994) que toda investigación parte al menos de un interrogante. En esta ocasión, los interrogantes surgen tras el estudio de la realidad vigente en el entorno mediático radiofónico nacional y son los siguientes: ¿a qué debe responder un modelo de gestión de contenidos en una empresa radiofónica? ¿Y un modelo de gestión del conocimiento?

De este modo, tras el proceso interpretativo del que hablaba Stake (2007), la respuesta a este interrogante se traduce en la propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento adaptado a la industria radiofónica, hertziana y digital. El modelo propuesto contempla la convergencia de todos los procesos de creación de contenidos de la empresa (mediáticos, comerciales, administrativos, manuales de uso...) en el mismo repositorio de datos y la explicitación, descripción, gestión y archivo de las prácticas vinculadas a la socialización del conocimiento. De este modo se fortalece la competitividad de la empresa como un todo a nivel funcional y económico, en tanto en cuanto la actividad productiva y la estratégica repercuten directamente en el rendimiento cuantitativo y cualitativo y, por lo tanto, en un balance económico positivo.

##### 4.1. Claves de un modelo de gestión de contenidos radiofónico

Un servicio de gestión de contenidos o documental óptimo, en el que se gestionen tanto los fondos reflejo de la actividad empresarial (mediáticos y administrativos) como el conocimiento explicitado, debe ocupar un lugar destacado en el centro de un organigrama radial. Debe ser, pues, una actividad transversal que bebe y nutre de y a todas las líneas de negocio de la empresa, unificando el proceso de producción de la organización radiofónica.

Las diferentes líneas de negocio de la empresa radiofónica deben contar con aplicaciones informáticas propias, vinculadas al contenedor de contenidos común. Así, la totalidad de la producción de la organización empresarial se volcará en un mismo repositorio, fuente en la que se albergará el contenido de las bases de datos de cada área de producción, vinculándolo entre sí (ver figura 2). De esta forma, cada departamento tendrá autosuficiencia en su gestión propia, pero el reflejo de su labor pasará a formar parte de un entorno común, que custodiará el total de la actividad empresarial, colaborando con la democratización, reutilización y rentabilización de la producción de la organiza-

ción. Este entorno común, el repositorio central, será gestionado por expertos en el tratamiento de contenidos: los documentalistas.

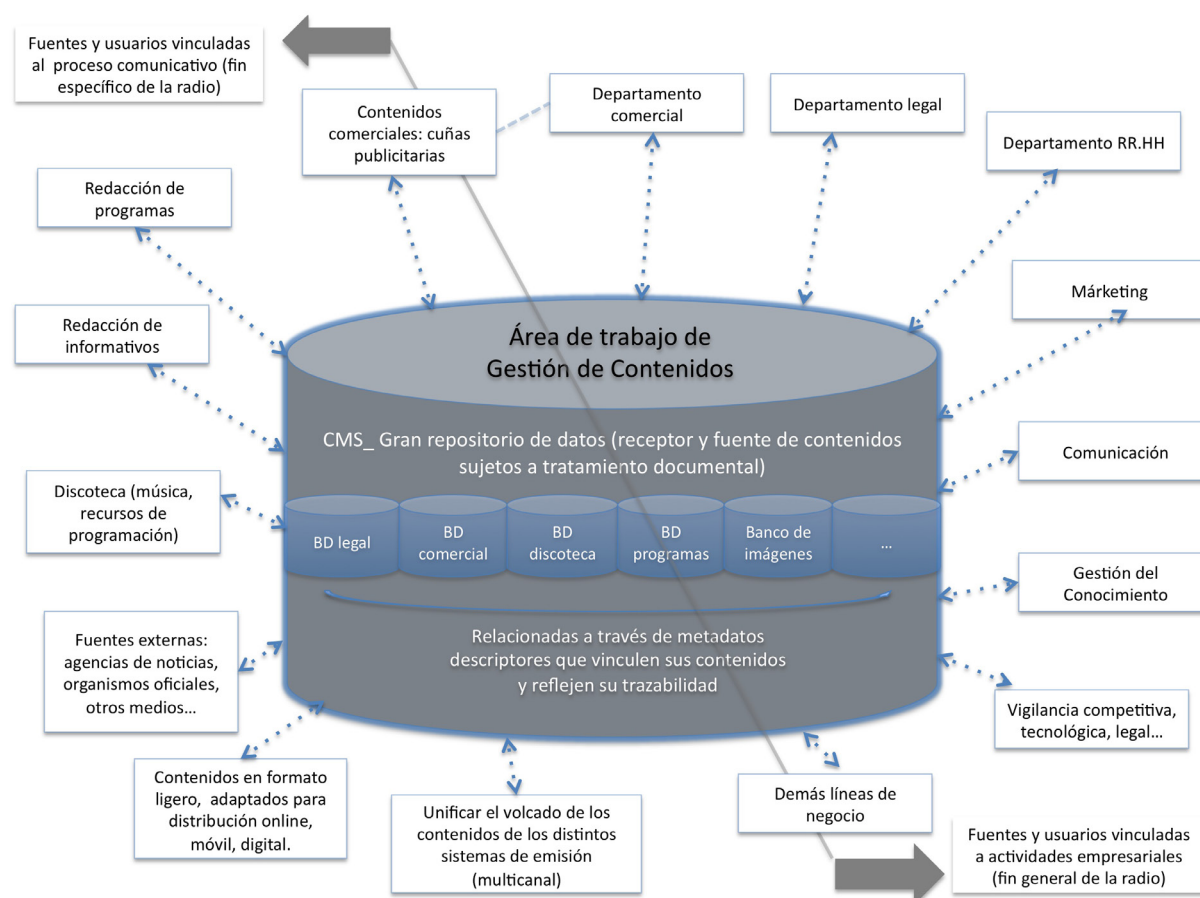
Una vez diseñada la relación lógica entre las diferentes líneas de negocio y la base de datos central, será imprescindible establecer criterios de compatibilidad y reconocimiento de descriptores: "un metadato adecuado, un formato estandarizado y un modelo de almacenamiento y accesibilidad normalizado harán siempre que este contenido esté al alcance del usuario que lo precise" (García Lastra, 2012).

Evidentemente, en la segunda fase del traspaso de contenidos –cuando se transfieren de los entornos de producción de cada línea de negocio al entorno de gestión y archivo del repositorio central– es cuando deben multiplicarse, por parte de especialistas, los descriptores adjuntos a cada contenido desde su creación y, posteriormente, vincularlos entre sí en base a criterios temporales, de materia, de formato, de personajes y demás parámetros tipo estándar. Los vértices de conexión se multiplicarán exponencialmente con respecto a los observados en los estudios de caso –que solamente contemplaban la gestión de contenidos mediáticos o mediatizables–, porque la naturaleza de los contenidos incluidos en el sistema se multiplica a su vez.

El peso de la aplicación informática es decisivo: no basta con una gran red de bases de datos vinculadas, pasarán a cobrar un papel determinante conceptos como la *inteligencia artificial*. A mayor capacidad de interpretación de la máquina, mejor será el resultado de la búsqueda.

En el modelo planteado, la diversidad de contenidos se multiplica en forma, significado y utilidad, y es preciso recurrir a una arquitectura informática que *razone* en base a un modelo ampliado de metadatos, al uso de lenguajes documentales controlados y de sistemas de clasificación detallados –taxonomías, ontologías...–. El fin es alcanzar relaciones de significado sistematizadas y estructurar los cambios de una forma lógica. De este modo, la duda se reduce y las relaciones entre contenidos se simplifican. Para ello es preciso recurrir a protocolos estándar de descripción y socialización de datos (RDF, *Resource Description Framework*; OWL, *Web Ontology Language*; o SKOS, *Simple Knowledge Organization System*) o a la creación de protocolos de descripción propios. El diseño e implantación de la infraestructura tecnológica, es, sin lugar a dudas, el Goliath al que hay que enfrentarse y, una vez superada la fase de diseño y el desembolso inicial, se contará con el mejor de los aliados en



**Figura 2.** Propuesta de modelo de gestión de contenidos transversal a toda la actividad empresarial

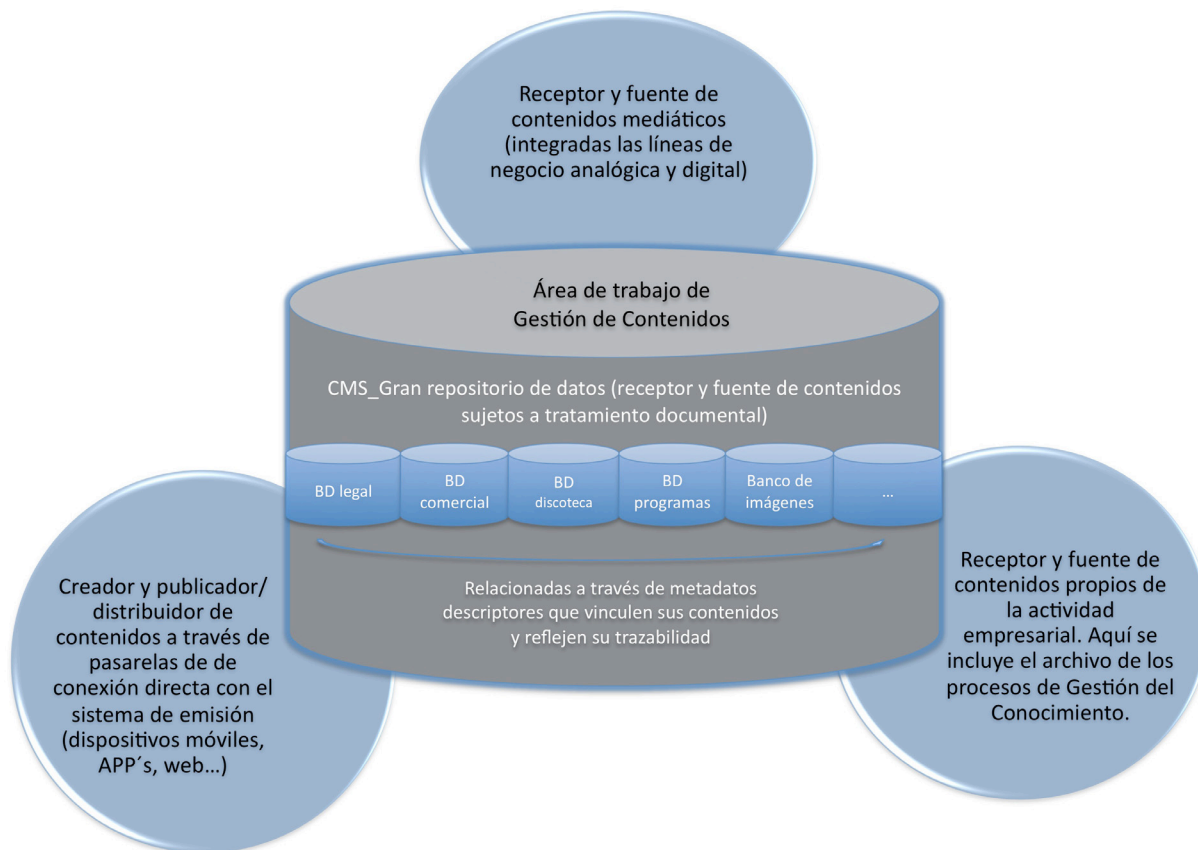
el proceso de integración, gestión, control, archivo, reutilización y revalorización de contenidos y del conocimiento explicitado.

La infraestructura tecnológica debe, además, contar con un sistema de seguridad que automáticamente genere copias de todo el contenido incluido de forma periódica, evitando casos como la sonada pérdida de documentos de Deloitte tras el incendio en el edificio Windsor. El modelo en espejo ejecutado por *Prisa Radio* es una opción interesante, los fondos se almacenan al tiempo en dos ubicaciones digitales en puntos geográficos distintos que garantizan su supervivencia. Se trata de priorizar el valor de los contenidos generados por y para la actividad empresarial y es imprescindible para ello contar con sistemas de seguridad que reduzcan la posibilidad de perder el resultado del trabajo empresarial y documental.

El área de gestión de contenidos descrita multiplica las funciones con respecto a los casos observados en el estudio (ver figura 3):

- Es responsable de la custodia de toda la producción empresarial a nivel transversal.
- Se encarga de la descripción y vinculación de contenidos con el fin de fomentar su reutilización a nivel interno y externo al entorno empresarial y así rentabilizar su producción; y, como área de actividad que cumple la función de fuente especializada.
- Está capacitada para producir sus propios contenidos con dos vías de difusión:
  - Interna a la organización radiofónica, bien como colaboradora de la actividad empresarial, bien como redactora y editora de contenidos de difusión mediática,
  - Externa a la organización radiofónica, como redactora y editora de contenidos para su venta o intercambio. El reconocimiento de su autoría en estos casos es de justicia.

**Figura 3.** Propuesta de las funciones del área de gestión de contenidos



#### 4.1.1. Perfil de acceso

Una vez se haya alcanzado tecnológicamente la integración de contenidos en una misma ubicación central, es preciso establecer perfiles de usuario. El objetivo es diseñar restricciones de acceso a los contenidos del repositorio en función de la categoría profesional y su vinculación a una línea de negocio –no debe obviarse la máxima de que no todo contenido es de acceso público en el modelo empresarial mediático al que hacemos referencia– siguiendo un patrón lógico. Dos ejemplos:

- los documentos contables no serán de acceso público hasta finalizar el ejercicio preestablecido por la empresa, tan solo tendrán acceso a estos fondos aquellas líneas de negocio encargadas de su gestión o dependientes de ella y la dirección de la empresa.
- la posibilidad de descarga de contenidos mediáticos será pública, pero su modificación solo será accesible para el personal vinculado a las líneas de producción, edición y redacción, para evitar fugas de contenidos manipulados.

Sin embargo, el acceso a contenidos restringidos a determinadas líneas de negocio o perfiles profesionales puede ser vulnerado cuando la causa esté justificada y supervisada. Por ejemplo, si el trabajo de un redactor es realizar un estudio vinculado al periodismo de datos para hacer referencia y justificar a nivel interno o externo, pongamos por caso, los resultados de una oleada del EGM, ese profesional tendrá acceso a los contenidos de marketing, estudios de audiencia, inversión tecnológica, análisis de la competencia, inversión en recursos humanos o demás información relacionada con los ítems de su estudio, estén o no acreditadas estas consultas a su perfil profesional. La centralización de contenidos en una misma ubicación digital permitirá localizar todos estos datos de forma casi instantánea contando con la ayuda de los responsables de documentación y, por tanto, el proyecto planteado simplificará su tiempo de creación.

Los perfiles de acceso, por lo tanto, son criterios generales que pueden ser ignorados previa justificación recurriendo a los superperfiles, que son aquellos con acceso total a los contenidos,

–propios de los documentalistas–, o a superperfiles técnicos –propios de los ingenieros informáticos– que no solo acceden, los últimos, a los contenidos, sino también a la arquitectura informática de los mismos y de sus ubicaciones digitales.

#### 4.1.2. Perfil profesional

Por su labor transversal, el área de gestión de contenidos ideal debe contar con un número de recursos humanos suficientes para responder satisfactoriamente a un trabajo especializado por líneas de negocio o áreas de actividad. Las necesidades de dominio de los recursos técnicos, el conocimiento del sector al que se adscribe y la práctica gestora, exigen un perfil profesional polivalente, con formación documental y especialización en el sector en el que aplica sus habilidades.

Así, dentro del área de gestión de contenidos planteada para el sector radiofónico, se identificarían como perfiles básicos y no excluyentes los siguientes:

- Responsable del departamento: además de gestionar el total de la actividad departamental, es el encargado de coordinar la labor de gestión documental con los responsables de las diferentes áreas de producción de la empresa que vuelcan su actividad al repositorio central. Establece criterios de prioridad informativa, trascendencia temporal o accesibilidad. Es necesario, por tanto, que se programen reuniones periódicas entre los responsables de la descripción y custodia, y los responsables de la producción (redacción, recursos humanos, departamento legal, etc.). El objetivo de reutilizar los contenidos implica a ambas partes y su total coordinación es clave para un servicio eficiente.
- Receptor y descriptor primario: especializado por líneas de negocio/áreas de actividad –programas, informativos, radiofórmula, comercial, RR.HH., legal...– y por tipología de contenidos –voz, musical, texto, vídeo, números...–. Recibe los fondos derivados de cada una de las áreas de producción de contenidos de la actividad empresarial, revisa los descriptores añadidos a cada contenido validándolos y añadiendo un segundo nivel de descripción más profundo y uniforme para la totalidad de los fondos custodiados en el CMS. Sería deseable que este grupo profesional se organizase por turnos para no abandonar el servicio en ningún momento productivo.
- Descriptor secundario: revisión de la vinculación entre contenidos. Esta labor es determinante para el buen hacer del modelo

de gestión y de ahí una segunda revisión especializada.

- Apoyo documental interno: encargados, bien de buscar contenidos en el repositorio central respondiendo a las peticiones de los usuarios, bien de realizar dossiers de contenidos, coadyuvantes para la producción mediática o reflejo de la actividad de cualquier área de negocio de la organización. También se especializan por líneas de negocio/áreas de actividad.
- Apoyo documental externo: realizan búsquedas en fuentes externas al sistema, también denominados *film researcher* o *content researcher* y su trabajo implica el conocimiento actualizado de fuentes fiables externas como complemento a sus habilidades documentales y organizativas (Rodríguez Mateos, 2011). Este perfil es, potencialmente, el principal creador de contenidos.
- Responsable de gestionar los contenidos que aportan los usuarios oyentes: este es un gran reto para los medios en general, por el desarrollo de la interacción con el usuario, y para la radio en particular, por su histórica vinculación activa con los oyentes, cada vez menos analógica y más digital. Las reacciones de los oyentes, sus aportaciones, son reflejo del impacto del producto radiofónico en la sociedad y, en múltiples ocasiones, aunque no siempre, contienen un valor informativo incuestionable. Su gestión tiene valor histórico-probatorio, pero el volumen de contenidos es desorbitado y el proceso de selección se antoja complejo, es necesario establecer criterios de pertinencia estrictos por parte de los responsables documentales. García Lastra (2012) diferencia entre los contenidos generados por usuarios en función del canal de emisión, así las aportaciones enviadas a través de internet pasan un filtro periodístico que valora y decide si el contenido en cuestión es válido o no para la antena, en caso positivo pasa a formar parte del circuito programático y en caso negativo se obvia; con el teléfono no existe ese filtro profesional y la labor de selección se complica. Definir criterios de actuación uniformes para este proceso es fundamental y, una vez establecidos, deben ser inviolables.
- Coordinador de lenguajes documentales y recuperación de contenidos: encargado de revisar, ampliar y generar vinculación entre los términos de los lenguajes documentales empleados en el modelo de gestión.

- Gestor del diseño de contenidos: encargado de evaluar la funcionalidad del sistema, el flujo e interconexión de contenidos. Comprueba, a nivel estructural, si los campos de descripción son suficientes como para asegurar la vinculación entre los fondos y, a nivel usuario, si su presentación es la adecuada en lo que a diseño web y pertinencia informativa se refiere.
- Administrador de bases de datos: control, revisión y mantenimiento de las bases de datos.
- Soporte técnico: mantenimiento permanente del soporte informático central, de las herramientas satélite empleadas en cada área de actividad empresarial vinculadas al repositorio central y de su correcta interrelación.
- Atención al usuario: encargado de guiar al usuario ajeno al departamento en el manejo de las prestaciones del mismo.
- Responsables del archivo físico: biblioteca, hemeroteca, filmoteca o discoteca. Su actividad responde a un perfil clásico de bibliotecario o archivero especializado en cada tipo de fondo.

#### **4.1.3. Documentación susceptible de gestión documental**

Como se viene defendiendo, la integración de contenidos es el eje central de esta propuesta. Las principales empresas radiofónicas en España, consecuencia del proceso de concentración empresarial (Pérez Serrano, 2010), forman parte de grandes grupos de comunicación multimedia que conjugan diferentes áreas de negocio bajo un mismo techo empresarial. A la hora de establecer la naturaleza de los contenidos a tratar, es importante tener clara la vinculación de la radio con otras empresas de comunicación hermanas, fundamentalmente en lo que a vídeos e imágenes respecta.

Por la importancia que ambas áreas ocupan en la empresa radiofónica vamos a dividir este esquema en dos subapartados, fieles a la división de fines de la empresa informativa, es decir, a la doble naturaleza de sus beneficios:

##### *Fin específico de informar. Producción mediática:*

- Continuo de la emisión on air: equivalente a la copia legal.
- Fondos escritos: pueden dividirse en dos modalidades:
  - Propios: dossiers realizados por los documentalistas, de audio, contenidos añadi-

dos como letras de canciones, biografías, efemérides...

- Ajenos: catalogación de fuentes ajenas de prensa, agencias de noticias, revistas especializadas y fuentes oficiales; catalogación de la colección de la biblioteca y hemeroteca histórica en formato físico.
- Fondos sonoros musicales: equivalente a la discoteca.
- Fondos sonoros no musicales o de voz: cortes de voz que, por su trascendencia informativa, interesa custodiar para una fácil recuperación tras un proceso de selección conjunto entre documentación y responsables de programación.
- Recursos de programación: sintonías, ráfagas y demás audios identificativos de la marca.
- Imagen estática o fotografía: los nuevos canales de distribución exigen contenidos visuales que no deben eclipsar en ningún momento el protagonismo del audio, esencia de la radio. La fotografía es un complemento informativo cada vez más utilizado en los canales radiofónicos digitales que, por recurrente, ocupa un lugar destacado y que, por su estaticidad, no se presenta como amenaza al concepto de radio.
- Imagen en movimiento o vídeo: los vídeos también han encontrado su sitio en los canales digitales de distribución radiofónica, pero deben ser contenidos a los que se recurra con prudencia para no rozar la confusión entre medios de comunicación. Sin embargo, en un modelo de gestión de contenidos como el que defendemos, en el que las radios especializadas, fundamentalmente las radio fórmulas, encuentran difusión vía radio y vía televisión, el vídeo es fundamental para satisfacer las necesidades de producción de marca.
- Contenidos comerciales de audio: todo tipo de cuñas o contenidos publicitarios emitidos en antena. Esta tipología de fondos está íntimamente ligada con la generada por el área comercial en el siguiente subapartado.

##### *Fin general de obtener beneficios económicos. Perspectiva empresarial:*

En este apartado se incluyen los contenidos generados por las principales áreas corporativas centralizadas de la empresa radiofónica. La naturaleza de estos contenidos es diversa, fundamentalmente textual y numérica y se dividen en función de las áreas de producción.

- dirección general,
- área de recursos humanos,
- área comercial y marketing,
- área legal o de asesoramiento jurídico,
- departamento financiero,
- departamento técnico o de sistemas,
- departamento de comunicación,
- departamento de vigilancia estratégica (tecnológica, competitiva, legal...),
- área de gestión del conocimiento.

Cada una de estas áreas, al igual que la redacción, contará con una herramienta satélite vinculada al repositorio central con parámetros descriptivos simples. En este proceso se realizará la primera descripción de contenidos que pasarán a perennizarse en el CMS.

No obstante, es importante tener en cuenta que los contenidos tienen picos de interés y, aunque lo deseable sería conservarlos en su totalidad siempre que se cuente con un CMS apropiado, sería interesante contar con un protocolo de expurgo que, basándose en criterios de trascendencia informativa, histórica y probatoria, pueda aplicarse en caso de insuficiencia de espacio o de forma periódica con un margen de tiempo prudencial.

Es evidente que la radio se caracteriza por ser un medio ligero, cuyas fortalezas se identifican con "instantaneidad, cercanía, proximidad y flexibilidad" (Fernández Sande y Peinado, 2012). Su objetivo prioritario es cumplir con su responsabilidad comunicativa manteniendo su estabilidad empresarial y, una vez cumplidos estos requisitos, es cuando las políticas estratégicas intervienen en la cadena de producción para optimizar resultados. La gestión de contenidos es un proceso que colabora con la producción diaria, con la calidad del servicio ofertado y con la democratización del conocimiento de la actividad empresarial entre los trabajadores. Coadyuva, al tiempo, al fin específico y al general del medio de comunicación y se convierte en pilar indiscutible para la actividad radiofónica en tanto en cuanto evita la duplicación de actividades, unificando el proceso de producción y simplificando la distribución de contenidos a través de diferentes canales. Todo ello sin obviar que es, además, la memoria probatoria de la actividad radiofónica.

#### 4.2. Claves de un modelo de gestión del conocimiento tácito radiofónico

Debe recalarse en este punto que la gestión del conocimiento explicitado se contempla en el modelo de gestión de contenidos, sin embargo, la gestión del conocimiento tácito exige prácticas ajenas a un repositorio central. Se trata, en este caso, de reeducar a la plantilla de la empresa, un proceso complejo por la definición y el alcance de sus objetivos.

Conseguir el éxito de esta iniciativa depende, en primera instancia, de lograr un valor de marca fuerte y un sentimiento de compromiso hacia ella por parte del personal de la organización radiofónica. El individualismo que ha definido la actividad laboral hasta el momento tiene que ser destituido por la colectivización y el trabajo en equipo. El trabajador debe ser consciente de que no solamente su producción, sino también sus habilidades son un valor empresarial y una vez genera un vínculo contractual con la empresa, ésta es beneficiará de sus conocimientos, porque éstos son aplicables a su producción y no a otro fin. Huyendo de la idea de propiedad por imposición, el objetivo es lograr un acuerdo mutuo: el empleado debe comprender que una vez trabaja para una entidad, su mejora es beneficiosa para ambas partes; y, al mismo tiempo, la organización debe reconocer el trabajo de su plantilla, motivar su implicación con la marca y transmitir confianza y estabilidad para que el trabajador no tenga la necesidad de sentirse imprescindible –rechazando la socialización de sus habilidades– para asegurar su puesto laboral. Una vez lograda esta premisa básica, la empresa está en situación de plantearse un modelo de gestión del conocimiento con mayor seguridad de éxito.

##### 4.2.1. Objetivos y estrategia de actuación

Con el objetivo de corporativizar el conocimiento de la organización, es necesario establecer una estrategia de actuación. En el contexto de la industria radiofónica los objetivos estratégicos de este proceso podrían simplificarse en los siguientes:

- medir y gestionar el conocimiento activo interno: tácito y explícito.
- atraer conocimiento externo a la organización.
- favorecer la innovación y desarrollo futuro en base al conocimiento empresarial y al importado.

Como todo proyecto a gran escala, la puesta en marcha de un modelo de gestión del conocimiento exige una planificación temporal que establezca fases de actuación progresivas:



**Tabla II.** Objeto y procedimiento de la gestión del conocimiento en el contexto radiofónico.

ORIGEN	NATURALEZA	OBJETO Y PROCEDIMIENTO
<b>Interno:</b> gestión del conocimiento de la empresa radiofónica.	<b>Explícito</b>	Establecer modelos de codificación, descripción y archivo del conocimiento albergado en el repositorio central facilitando su reutilización.
	<b>Tácito</b>	Técnicas de socialización y democratización del conocimiento a través de relaciones interpersonales (directas, digitales o en diferido). Bien sea de forma interdepartamental, bien sea entre los diferentes puntos de la red de emisoras radiofónicas de la misma marca o grupo radiofónico.
<b>Externo:</b> Atracción de conocimiento externo a la empresa radiofónica.	<b>Pasivo</b>	Captación a través de prácticas de vigilancia competitiva.
	<b>Activo</b>	Captación mediante ejercicios de formación (cursos, conferencias, congresos, grupos de debate...).

- describir, a modo de manual consultivo, cuáles son los objetivos de la gestión del conocimiento en el contexto de implantación y darlos a conocer a todo el personal involucrado de forma más o menos activa en la actividad de la empresa.
- diseñar un equipo que se responsabilice de la ejecución del proyecto. El organigrama resultante debe ser público para el contexto empresarial, porque su actividad es transversal a la organización y el equipo debe conocer los detalles y ganar la confianza de la plantilla, este es un detalle imprescindible para alcanzar el objetivo de forma satisfactoria. La confianza y transparencia en este proyecto es fundamental para conseguir una colaboración generalizada.
- planificar el desarrollo del proyecto por fases:
  - realizar estudios de medición o auditorías del conocimiento en todo el área corporativa, desde la producción a las finanzas. Este proceso tendrá dos objetivos:
    - el primero es conocer qué es lo que sabe la empresa antes de dar comienzo a un proceso de mejora e innovación del saber colectivo. Es una fase costosa y larga pero imprescindible, es la que pondrá en valor el conocimiento empresarial.
    - el segundo es conocer la funcionalidad y pertinencia de las herramientas de medición y flujo del conocimiento en el contexto radiofónico. El equipo dirigido por Barceló Llauger (2001) destacaba tres herramientas para hacer este diagnóstico: mapas de conocimiento, cuestionarios y matrices. De entre las posibilidades operativas y tecnológicas, Davenport y Prusak (2001) resaltaron la aplicación de sistemas de expertos, análisis basados en casos puntuales, redes neutrales y la disponibilidad de un gran gestor de contenidos capaz de custodiar y gestionar los resultados del proyecto, es decir, un CMS.
    - La aplicación tecnológica es variable en función de las dimensiones del proyecto y de la empresa en la que se aplique y su eficiencia será demostrada con la práctica, es decir, un modelo programado no está exento de posibles cambios una vez aplicado. Sea como fuere, es fundamental tener muy presentes las limitaciones de la tecnología, el factor humano juega un papel determinante y, por el momento, insustituible.

- representar, clasificar y gestionar el conocimiento explicitando el que sea posible.
- custodiar, vincular y reutilizar el conocimiento tácito explicitado.
- establecer modelos de socialización periódicos y fomentar el aprendizaje y el trabajo en grupo en todas las áreas de producción de la empresa. Un ejemplo de estas medidas es plantear reuniones en las que se informe de las actividades realizadas y en las que se planifiquen procesos de innovación de forma conjunta, es decir, contando con los recursos humanos ejecutantes y no solamente con los idearios de las novedades funcionales. Este punto es complejo y laborioso, exige la inclusión de la gestión del conocimiento en la actividad productiva de cada línea de negocio de la empresa, se entiende que al diseño de las prácticas de socialización y democratización del conocimiento hay que añadir la ya mencionada reeducación individual y colectiva del equipo humano de la organización para alcanzar un resultado satisfactorio.
- integrar las prácticas de gestión del conocimiento en el modelo de producción de la empresa, analizar los resultados obtenidos y tenerlos en cuenta para planificaciones estratégicas como un hábito de actuación permanente.

## 5. REFLEXIÓN CONCLUSIVA

Esta propuesta conceptual defiende la idea de que la clave para el éxito de un modelo de gestión de los contenidos y del conocimiento en el entorno radiofónico es la integración de su actividad y su *know-how* de forma transversal a la organización.

De forma genérica, el sector radiofónico, aun habiéndose implicado en transformaciones cualitativas destacables, se mantiene en una microesfera que no

llega a verse presionada por las cánones que condicionan al sector empresarial privado, obligado a adaptarse al ritmo de sus competidores sectoriales o ajenos. La estabilidad de este sector en términos de fidelidad social, justifica su reticencia a aplicar políticas de inteligencia organizacional trasgresoras, como la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento integrales.

De forma particular, el estudio de casos revela diferencias estructurales y organizativas evidentes entre las radios analizadas, pero también deficiencias comunes que se yerguen como acicates de la propuesta planteada: la ausencia de un modelo de gestión de contenidos integral y la inexistencia de políticas de gestión del conocimiento. Es decir, las empresas radiofónicas parecen establecer una línea divisoria infranqueable entre su dirección empresarial y su actividad productora a la hora de gestionar contenidos y conocimiento, fragmentando así la unidad de la organización, lo que se traduce, inevitablemente, en pérdidas de tiempo, de dinero y de control interno. Incluso los casos más desarrollados a nivel organizativo, tecnológico y práctico, Cadena SER y RNE, tan solo gestionan contenidos mediáticos o mediatizables, por lo tanto, son efectivos desde un punto de vista funcional, pero no dan el salto cualitativo hacia la estrategia organizacional implícita en las medidas propuestas.

Así es que, en base a la realidad analizada, se entiende que las políticas de gestión de contenidos y del conocimiento integrales contribuyen a la cohesión de la actividad radiofónica en su plano empresarial y en su plano comunicativo, salvaguardando su actividad y garantizando su estabilidad organizativa. Por lo tanto, aun reincidiendo en la naturaleza genérica y flexible del modelo presentado, la aplicación de las políticas propuestas en el entorno radiofónico parece imprescindible para garantizar la perdurabilidad del sector, al margen de las innovaciones tecnológicas aplicables al modelo de difusión y recepción de la señal radiofónica.

## 6. REFERENCIAS

- Al-Hawamdeh, S. (2002). Knowledge Management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, vol. 8 (1), 1-39. Disponible en: <http://informationr.net/ir/8-1/paper143> [Última fecha de consulta: 11 de febrero de 2015].
- Barceló Llauger, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC.
- Bueno Campos, E. (1999, 24 junio). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. *Cursos de Verano UCM-Eurforum*. El Escorial, España. Disponible en: [https://www.academia.edu/8013246/LA\\_GESTIÓN\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_NUEVOS\\_PERFILES\\_PROFESIONALES](https://www.academia.edu/8013246/LA_GESTIÓN_DEL_CONOCIMIENTO_NUEVOS_PERFILES_PROFESIONALES) [Última fecha de consulta: 15 de febrero de 2015].
- Bustelo Ruesta, C. (2000, octubre). Gestión Documental en las empresas: una aproximación práctica. *VII Jornadas Españolas de Documentación (Fesabid 2000)*. Bilbao, España. Disponible en: <http://www.fesabid.org/repositorio/jornadas-espanolas-de-documentacion/actas-de-las-vii-jornadas-espanolas-de-documentacion> [Última fecha de consulta: 06 de abril de 2016].
- Bustelo Ruesta, C.; Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, vol. VIII (34) 226-230.

- Cebrián Herreros, M. (2001). *La radio en la convergencia multimedia*. Barcelona: Gedisa.
- Cox, A.; Yeadon, J. (2002). Estrategias prácticas de gestión de contenidos. *El Profesional de la Información*, vol. 11 (6), 466-473. <http://dx.doi.org/10.1076/epri.11.6.466.15462>
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson education.
- Eíto Brun, R. (2013). Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?. *El Profesional de la Información*, vol. 22 (5). 377-380. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.sep.01>
- Esteban Navarro, M.Á. (2006). La Gestión de documentos en las organizaciones y la norma ISO 15489. En: Tramullas Saz, J. (coord.) *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea. 179-209.
- Fernández Sande, M.A.; Peinado Miguel, F. (2012). La empresa radiofónica actual. En: Gallego Pérez, J.I.; García Leiva, M. T. (coords.) *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Fernández Sande, M. Á.; Rodríguez Barba M. D.; Rodríguez Pallares, M. (2013). La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española. *El Profesional de la Información*, vol. 22 (5) 392-398. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.sep.03>
- Gallego Perez, J.I. (2012). La audiencia en la radio: viejos roles, nuevas funciones. En: Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. (coords.) *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- García Lastra, J.M. (2012). Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal. En: Gallego Pérez, J.I.; García Leiva, M. T (coords.) *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Gauchi Risso, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 35 (4). 531-554. <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2012.4.869>
- González Aldea, P. (2011). La radio en Internet: las webs de las cadenas analógicas tradicionales. En: Ortiz Sobrino, M. Á.; López Vidales, N. (coord.) *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. La democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. 89-121
- González Conde, J. (2010). La ciberradio. Nueva alternativa de futuro para la radio. *Revista de Estudios de Juventud*, vol. 88, 51-62.
- Hsiangchu L.; Tsai-Hsin Chu. (2002). Knowledge management: A review of industrial cases. *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 42 (5), 26. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7344671/knowledge-management-review-industrial-cases> [Última fecha de consulta: 4 febrero de 2015].
- Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design. En: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California [etc.]: Sage. 209-219.
- López Vidales, N. (2011). La radio se transforma: nuevas tecnologías, nuevos hábitos y nuevos perfiles para el medio más cercano. En: Ortiz Sobrino, M. Á.; López Vidales, N. (coords.). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. La democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. 15-40.
- Martínez Costa, M. P. (2011). *La nueva organización de la producción, en Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era*. Madrid: Fragua. 123-140.
- Middleton, M. (1999). De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: perspectivas sobre el desarrollo. *El profesional de la información*, vol. 8 (5). Disponible en: [http://www.elprofesionalde-lainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de\\_la\\_gestin\\_de\\_la\\_informacion\\_a\\_la\\_gestin\\_del\\_conocimiento\\_perspectivas\\_sobre\\_el\\_desarrollo.html](http://www.elprofesionalde-lainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de_la_gestin_de_la_informacion_a_la_gestin_del_conocimiento_perspectivas_sobre_el_desarrollo.html) [Última fecha de consulta: 11 de febrero de 2015].
- Newman, V. (1997). Redefining knowledge management to deliver competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, vol. 1 (2), 123-132. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004587>
- Nieto, A.; Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F: Oxford University Press.
- Núñez Paula, I. A. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed: Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud*, vol. 12 (3).
- Pearson, T. A. (1999). Measurements and the knowledge revolution. *Quality Congress.ASQ's... Annual Quality Congress Proceedings*. Disponible en: <http://search.proquest.com/openview/ea6bec74e40b140e477e066461485f8e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39817> [Última fecha de consulta: 06 de abril de 2016].
- Pérez Serrano, M. J. (2010). *La concentración de medios en España: Análisis de casos relevantes en radio, prensa y televisión*. Madrid: Servicio de Publicaciones UCM.
- Rodríguez Mateos, D. (2011). Nuevas tecnologías para la gestión de la documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M.; Hernández Pérez, T.; Rodríguez Mateos, D.; Pérez Lorenzo, B. *Documentación*

*audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. 67-86.

Rodríguez Pallares, M. (2012). El capital intangible como clave estratégica en la empresa radiofónica española: El caso de la Cadena SER. En: Adami, A.; Fernández Sande, M. (coords.) *Panorâmica de Comunicação e dos Meios no Brasil e Espanha / Panorâmica de la Comunicación y los Medios en Brasil y España*. 473-495.

Rodríguez Pallares, M.; Rodríguez Barba, D.; Fernández Sande, M. (2014). Activos intangibles en la radio generalista española: la gestión de contenidos y el desarrollo de nuevos perfiles profesionales. En Ubierna Gómez F.; Sierra Sánchez, J. (coords.) *Miscelánea sobre el entorno audiovisual*. Madrid: FRAGUA LIBROS, 97- 117.

Sponder J.C.; Grant R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal* (1986-1998), vol. 17, número especial invierno, (5). <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171103>

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Wilson, T. (2002). The nonsense of 'knowledge Management. *Information Research*, vol. 8 (1). Disponible en: [http://dcti-server.iscte.pt/mestrados/eibd/seminarios/20031018\\_Tom\\_Wilson/KM\\_dissent2.pdf](http://dcti-server.iscte.pt/mestrados/eibd/seminarios/20031018_Tom_Wilson/KM_dissent2.pdf) [Última fecha de consulta 06 de abril de 2016].

## Fuentes personales:

Ángeles Afuera (abril 2012) Jefa del departamento de Documentación Corporativa de la Cadena SER.

Miguel Ángel Álbiz Sánchez (junio 2012) Responsable de la Fonoteca y Archivo Sonoro de Onda Cero.

Francisco Castaño Igual (junio 2012) Jefe del departamento de Informática y Sistemas de Onda Cero.

Ester Turu Llimós (junio 2012) Subdirectora de Informativos de Onda Cero.

Alicia Sánchez Gómez (julio 2010) Documentalista de la Cadena SER Madrid.

Luis Rodríguez Pi (agosto 2012) Director de Antena de la Cadena SER Madrid.

Alicia Ayala (agosto 2012) Documentalista de la Cadena COPE.

Luís Martín Pérez (abril 2013) Jefe área Internet de la cadena COPE.

Maribel Sánchez (julio 2012) Antigua responsable y creadora del departamento de Documentación de la Cadena COPE.

Mónica Muñoz García (noviembre 2012) Coordinadora de [ondacero.es](http://ondacero.es) y [europafm.com](http://europafm.com).